

**TAHAP KOMITMEN PEGAWAI DAN KAKITANGAN
TERHADAP ORGANISASI: SATU KAJIAN KES DI
PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA,
KUALA LUMPUR**

SITI HAJAR SAMAD

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2003

**TAHAP KOMITMEN PEGAWAI DAN KAKITANGAN TERHADAP
ORGANISASI: SATU KAJIAN KES DI PERBADANAN KEMAJUAN
KRAFTANGAN MALAYSIA, KUALA LUMPUR**

**Satu Kertas Projek Sarjana yang dikemukakan kepada
Sekolah Siswazah sebagai sebahagian dari keperluan untuk
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan),
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

Siti Hajar binti Samad

© Siti Hajar binti Samad, 2003. Hakcipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

SITI HAJAR BINTI SAMAD

calon untuk Ijazah

(candidate for the degree of) SARJANA SAINS (PENGURUSAN) UUM/INTAN

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(has presented his/her project paper of the following title)

TAHAP KOMITMEN PEGAWAI DAN KAKITANGAN TERHADAP

ORGANISASI : SATU KAJIAN KES DI PERBADANAN

KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA, KUALA LUMPUR

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek

(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor)

: PROF. Madya DR. ABDUL RAHMAN AZIZ

Tandatangan

(Signature)

: [Signature]

Tarikh

(Date)

: 14 April 2004.

**SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam mengemukakan Kertas Projek Sarjana ini sebagai sebahagian daripada keperluan bagi memperolehi Sarjana Sains (Pengurusan) dari Universiti Utara Malaysia, saya dengan ini bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh menjadikannya terbuka untuk semakan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk menyalin Kertas Projek Sarjana ini dalam apa jua bentuk sekalipun, sebahagiannya atau keseluruhannya, untuk kegunaan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau, dengan ketiadaan beliau, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Adalah dipersetujui bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan Kertas Projek Sarjana ini atau sebahagian darinya untuk tujuan keuntungan tidak boleh dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah dipersetujui juga bahawa pengiktirafan yang sewajarnya hendaklah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia bagi sebarang kegunaan ilmiah yang menggunakan apa jua bahan dalam Kertas Projek Sarjana saya.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran menyalin atau lain-lain kegunaan bahan-bahan dalam Kertas Projek Sarjana ini, secara keseluruhan atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini merupakan kajian kes bertujuan mengkaji tahap komitmen pegawai dan kakitangan Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia terhadap organisasi, hubungan antara subdimensi-subdimensi tahap komitmen dan hubungannya dengan perhubungan antara rakan sekerja, dan perbezaan tahap komitmen terhadap organisasi berdasarkan faktor demografi seperti jantina, umur, taraf perkahwinan, kumpulan jawatan dan taraf jawatan. Kertas soal selidik dibentuk berasaskan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) sebagai instrumen kajian ini yang mengandungi 32 item menggunakan skala Likert. Seramai 33 orang subjek kajian telah dipilih secara rawak menyertai kajian ini. Keputusan yang diperolehi menunjukkan majoriti pegawai dan kakitangan berada pada tahap komitmen yang sederhana terhadap organisasi. Dari analisis korelasi pula, keputusan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sikap dan tanggapan terhadap organisasi, dan tahap komitmen pekerja dengan perhubungan antara rakan sekerja. Manakala dari segi perbezaan tahap komitmen, keputusan daripada ANOVA satu hala menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan tahap komitmen pekerja berdasarkan faktor-faktor demografi.

ABSTRACT

This research is a case study to evaluate the commitment level of staff and officers of the Malaysian Board of Handicraft Development, the relationship between sub-dimensions of commitments levels and the connection with interaction between colleagues and also the difference of commitment towards the organization based on demographic factors such as gender, age, marital status, occupation group and profession status. The questionnaire is formed with Organization Commitment Questionnaire (OCQ) as the instrument for the research with 32 items using the Likert scale. 33 people were randomly chosen to participate in this assessment. Results obtained showed that the majority of the staff and officers give mediocre level of commitment towards the organization. From correlation analysis, results proved that there is a significant and positive relationship between acquaintance among colleagues and attitude, perspective and commitment towards the organization. Meanwhile for difference between the levels of commitments, one-way ANOVA shows that there is no significant difference of commitment based on demographic factors.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah, saya bersyukur ke hadrat Illahi kerana dengan izin dan limpah rahmatNya, kajian ini dapat dijalankan dengan sempurna dan mencapai tujuan sebagaimana yang dipohonkan.

Perhargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga dikhaskan kepada Prof. Madya Dr. Abdul Rahman Abdul Aziz, Dekan Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-undang selaku Penyelia kepada kajian ini, yang banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan serta dorongan dalam merancang dan melaksanakan kajian ini sehingga selesai dengan jayanya. Juga tidak dilupakan kepada semua kakitangan akademik dan pentadbiran Universiti Utara Malaysia dan INTAN Bukit Kiara yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini, terutamanya pensyarah-pensyarah program Sarjana Sains (Pengurusan) dan Diploma Sains (Pengurusan), yang banyak mencurahkan ilmu dan pengajaran berguna sepanjang sesi pengajian ini.

Kesempatan ini juga saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Ketua Pengarah Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia dan pegawai-pegawai dan kakitangan, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Pengarah INTAN, En. Kamuddin Abdul Jalil, Encik Ooi Seong Kang selaku Penyelaras Program DSP/Msc UUM sesi 2002/2003 yang banyak membantu kami dalam menjayakan kursus ini. Buat rakan-rakan seperjuangan yang sama-sama berjuang dan banyak membantu dalam menjalani program ini, kalian sentiasa dihati.

Akhir sekali jutaan terima kasih kepada suami tercinta, Mohd Asri Abdullah dan anak tersayang Yasmin Hannani kerana pengorbanan dan kasih sayang yang diberikan telah meningkatkan semangat untuk meneruskan perjuangan ini.

Semoga Allah SWT melimpahi rahmatNya jua kepada semuanya. Terima kasih.

SITI HAJAR BINTI SAMAD

SENARAI JADUAL

<i>Perkara</i>	<i>Mukasurat</i>
Jadual 3.1: Klasifikasi Subjek Kajian	32
Jadual 3.2: Item-item Skala Tahap Komitmen	33
Jadual 3.3: Sela Skor Setiap Tahap Komitmen	35
Jadual 4.1: Reliabiliti Skala Tahap Komitmen Pekerja	43
Jadual 4.2: Reliabiliti Subskala Skala Tahap Komitmen Pekerja	44
Jadual 4.3: Taburan Subjek Berdasarkan Jantina	44
Jadual 4.4: Taburan Subjek Berdasarkan Kategori Umur	45
Jadual 4.5: Taburan Subjek Berdasarkan Taraf Perkahwinan	45
Jadual 4.6: Taburan Subjek Berdasarkan Kumpulan Jawatan	46
Jadual 4.7: Taburan Subjek Berdasarkan Taraf Jawatan	46
Jadual 4.8: Taburan Tahap Komitmen Secara Keseluruhan	47
Jadual 4.9: Taburan Tahap Komitmen Mengikut Jantina	48
Jadual 4.10: Taburan Tahap Komitmen Mengikut Umur	48
Jadual 4.11: Taburan Tahap Komitmen Mengikut Taraf Perkahwinan	49
Jadual 4.12: Taburan Tahap Komitmen Mengikut Kumpulan Jawatan	50
Jadual 4.13: Taburan Tahap Komitmen Mengikut Taraf Jawatan	51
Jadual 4.14: Ujian Korelasi Sikap dan Tanggapan Terhadap Organisasi	52
Jadual 4.15: Ujian Korelasi Sikap dan Keinginan Kekal Bekerja	53
Jadual 4.16: Ujian Korelasi Tanggapan dan Keinginan Kekal Bekerja	55
Jadual 4.17: Ujian Korelasi Tahap Komitmen dan Perhubungan Rakan Sekerja	56
Jadual 4.18: Ujian-t Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Pegawai & Kakitangan Leleki dengan Perempuan	58
Jadual 4.19: Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Empat Kategori Umur	60

Jadual 4.20:	Ujian-t Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Pegawai & Kakitangan Bujang dan Berkahwin	61
Jadual 4.21:	Ujian-t Bagi Perbezaan Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Kumpulan Pengurusan & Profesional dengan Sokongan	63
Jadual 4.22:	Ujian ANOVA Satu Hala Bagi Tiga Kategori Jawatan	64

SENARAI KANDUNGAN

<i>Perkara</i>	<i>Mukasurat</i>
KEBENARAN MENGGUNA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PENGHARGAAN	viii
SENARAI KANDUNGAN	ix
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
 BAB 1: PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (PKKM)	2
1.3 Permasalahan Kajian	5
1.4 Persoalan Kajian	6
1.5 Tujuan Kajian	7
1.6 Kepentingan Kajian	8
1.7 Batasan Kajian	8
1.8 Rumusan	9
 BAB 2: ULASAN KARYA	
2.1 Pendahuluan	10
2.2 Komitmen Terhadap Organisasi	10
2.2.1 Bentuk-bentuk dan Jenis-Jenis Komitmen	11
2.2.2 Pengaruh dan Kesan Terhadap Komitmen	16
2.3 Perhubungan Antara Rakan Sekerja	19
2.4 Kajian-kajian Lepas	20
2.5 Rumusan	30
	ix

BAB 3: METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	31
3.2	Rekabentuk Kajian	31
3.3	Subjek Kajian	31
3.4	Instrumen Kajian	32
3.5	Prosedur Kajian	34
3.6	Kaedah Analisis Data	34
3.6.1	Analisis Kebolehpercayaan	34
3.6.2	Analisis Deskriptif	35
3.6.3	Tahap Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi	35
3.6.4	Analisis Perbezaan dan Hubungan Tahap Komitmen	36
3.7	Model Kajian	37
3.8	Soalan dan Hipotesis Kajian	38
3.9	Rumusan	41

BAB 4: KEPUTUSAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1	Pendahuluan	42
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	42
4.3	Keputusan Kajian	44
4.3.1	Analisis Deskriptif	44
4.3.2	Analisis Tahap Komitmen Pekerja	47
4.3.3	Analisis Statistik Inferensi	51
	Hipotesis 1	52
	Hipotesis 2	53
	Hipotesis 3	54
	Hipotesis 4	56
	Hipotesis 5	58
	Hipotesis 6	60
	Hipotesis 7	61
	Hipotesis 8	62

	Hipotesis 9	64
4.4	Rumusan	65

BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN

6.1	Pendahuluan	67
6.2	Rumusan Kajian	67
6.3	Implikasi Kajian	71
6.4	Cadangan-cadangan Kajian	72
6.5	Rumusan	76

	BIBLIOGRAFI	77
--	--------------------	----

LAMPIRAN

SENARAI RAJAH

<i>Perkara</i>	<i>Mukasurat</i>
Rajah 1: Model Kajian	38

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran A: Soal Selidik Skala Tahap Komitmen Pekerja Kepada Organisasi
- Lampiran B: Ujian Kebolehpercayaan
- Lampiran C: Jadual Frekuensi
- Lampiran D: Ujian Hipotesis

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Komitmen kepada organisasi adalah satu sikap dan kelakuan pekerja yang amat penting kerana sikap dan kelakuan ini boleh menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi (Zakaria, 2002). Pekerja yang memberi komitmen kepada organisasinya akan menghasilkan mutu output yang lebih baik. Sekiranya seseorang pekerja memberi komitmen yang jitu kepada organisasinya, kemungkinan besar organisasi tersebut menjadi lebih cemerlang, gemilang dan terbilang dan pekerja tersebut akan memberi sumbangan yang lebih produktif dan berkualiti kepada organisasi. Mereka juga akan memahami dan menyokong visi, misi dan objektif organisasi melalui penghasilan perkhidmatan yang cekap dan berkesan.

Menurut Ab Aziz Yusof (2002), organisasi pada abad ke 21 berhadapan dengan pelbagai cabaran dan kesukaran dalam mengekalkan pekerja untuk terus berkhidmat serta membuktikan komitmen terhadapnya. Mengikut Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974), komitmen merupakan kekuatan relatif identifikasi dan penglibatan seseorang individu di dalam sesebuah organisasi. Manakala Zakaria Ismail (1990) menggambarkan komitmen sebagai sikap yang lebih positif dan aktif terhadap organisasi, termasuk komponen hasrat untuk terus berada dalam organisasi yang menjadi tonggak komitmen dalam pendekatan berasaskan pertukaran.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abubakr M. Suliman. (2002). Intra-Individual Conflict and Employees' Commitment in Sudanese Industrial Firms. *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 18 (1): 101 – 118.
- Ahmad Sanusi Yaacob. (2002). Komitmen Terhadap Organisasi Juruaudit-juruaudit Dalam di Agensi-agensi Kerajaan Persekutuan. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91: 1 – 18.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effective. *Administrative Science Quarterly*, 26: 1 –14.
- Bruning, N.S. & Snyder, R.A. (1983). Sex and Position As Predictors of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 26: 485 – 491.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39 – 52.
- Cromie, S. (1981). Women as Managers in Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*, 54: 87 – 91.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7): 445 – 470.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2003). Coworker Trust: A Social Lubricant for Positive Workplace Attitudes and Perceptions of Support. Diperolehi secara online pada Oktober 2003 melalui http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/EURAM/pdf_2003/FerresConnellTravaglione_EURAM03.pdf
- Fru, L.W. & Grenfeld, S. (1980). An Examination of Attitudinal Differences Between Policewomen and Policemen. *Journal of Applied Psychology*, 65: 123 – 126.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment In Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33: 21 – 24.

- Goman, C.K. (1991). *Managing Commitment: Developing Loyalty in an Applications*. (3rd Eds). Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555 – 573.
- Iverson, R.D. & Buttigieg, D.M. (1998). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' of Commitment Be Managed?. Diperoleh secara online pada Oktober 2003 melalui <http://www.management.unimelb.edu.au/staff/paper/wph7.pdf>
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. & Casier, S. (2000). Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings. *Journal of Nursing Administration*, 30(9): 413 – 425.
- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14: 213 – 226.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40 (4): 219 – 236.
- Luthans, F., McCaul, H.S. & Dodd, N.G. (1985). Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees. *Academy of Management Journal*, 28 (1): 213 – 219.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171 – 194.
- Matthai, J.M. (1989). Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting. *Dissertation Abstracts International*, 51 (2).
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 671 – 684.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and Cognition-based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24 – 59.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61 – 98.

- Mishra, A. (1996). Organizational Response to Crisis. In, R.M. Kramer, and T.R. Tyler (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224 – 247.
- Nijhof, W.J., de Jong, M.J. & Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organization: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6). Diperolehi secara online pada 23 Mac 1999 melalui <http://www.emerald-library.com/brev/00322fc1.htm>
- Nyhan, R.C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (3): 58 – 70.
- Porter, L.W., Steers, R.W., Mowday, R.T. & Boulian, R.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603 – 609.
- Putti, J.M., Aryee, S. & Phua, J. (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Studies*, 15 (1): 44 – 52.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Sass, J.S. & Canary, D.J. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55: 275 – 293.
- Scandura, T.A. & Lankau, M.J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 377 – 391.
- Scott, C. & Seers, A. (1987). The Loyalty of Public Sector Supervisors: The Effects of Unionization and Administrative Authority. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 16(2): 117 – 131.
- Shafiq, A.A & Ahmed, S.W. (1987). Assessing Organizational Commitment In A Developing Country: Pakistan, A Case Study. *Human Relations*, 40 (5): 267 – 280.
- Shamsirudin Md. Shariff. (2000). Tahap Komitmen Terhadap Organisasi Anggota-anggota 10 Briged Infanteri Malaysia (Paracut): Satu Kajian Empirikal. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46 – 56.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978). Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380 – 396.
- Tan, H. & Tan, C.S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, & General Psychology Monographs*, 126(2): 241 – 260.
- Tyler, T. & Degoe, P. (1996). Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive attributions on Willingness to Accept Decisions. In R.M. Kramer & T.R. Tyler. (Eds). *Trust in Organizations: Frontier of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765 – 803.
- Wahn, J.C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 23 (3): 256 – 267.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7: 418 – 428.
- Winter, R.P. & Schmuttermayer, J. (2002). Employee Commitment in Times of Radical Change: Further Evidence of A Changing Psychological Contract. Diperolehi secara online pada Oktober 2003 melalui http://www.buseco.monash.edu.au/depts/mgt/research/working_papers/2002/wp60-02.pdf
- Zakaria Ismail. (1990). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Quasi-experiment In A Field Setting dalam Zakaria Ismail (2002). *Komitmen Terhadap Organisasi: Meneliti Aspek-aspek Teori, Metodologi Kajian dan Kerelevanan. Syarahan Pengukuhan Profesor*, Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Zakaria Ismail (2002). *Komitmen Kepada Organisasi: Meneliti Aspek-aspek Teori, Metodologi Kajian dan Kerelevanan. Syarahan Pengukuhan Profesor*, Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Zarina Denan & Bazri Abu Bakar (1997). Hubungan Di Antara Gaya Kepimpinan dan Komitmen Pekerja: Satu Kajian Kes di UiTM Segamat. Diperolehi secara online pada Januari 2004 melalui <http://www.johor.uitm.edu.my/UPP/hubungangayakepimpinandankomitmenpekerja.pdf>

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47 (8): 977 – 1010.